

Wattenberg, Malte; Kottmann, Elke

## **Erfahrungsbericht zum Einsatz der Business Model Canvas und Persona-Methode im Rahmen der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle**

Schmohl, Tobias [Hrsg.]; Schäffer, Dennis [Hrsg.]; To, Kieu-Anh [Hrsg.]; Eller-Studzinsky, Bettina [Hrsg.]: *Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen. Strategien, Formate und Methoden*. Bielefeld : wbv 2019, S. 83-93. - (TeachingXchange; 3)



Quellenangabe/ Reference:

Wattenberg, Malte; Kottmann, Elke: Erfahrungsbericht zum Einsatz der Business Model Canvas und Persona-Methode im Rahmen der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle - In: Schmohl, Tobias [Hrsg.]; Schäffer, Dennis [Hrsg.]; To, Kieu-Anh [Hrsg.]; Eller-Studzinsky, Bettina [Hrsg.]: *Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen. Strategien, Formate und Methoden*. Bielefeld : wbv 2019, S. 83-93 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-185501 - DOI: 10.25656/01:18550

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-185501>

<https://doi.org/10.25656/01:18550>

### **Nutzungsbedingungen**

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

# **Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen**

Strategien, Formate und Methoden

Tobias Schmohl, Dennis Schäffer, Kieu-Anh To, Bettina Eller-Studzinsky (Hg.)

# Erfahrungsbericht zum Einsatz der Business Model Canvas und Persona-Methode im Rahmen der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle

MALTE WATTENBERG & ELKE KOTTMANN

*Schlagwörter:*

Planspiel, Unternehmertum, Digitalisierung, Business Model Canvas, Persona

## 1 Einleitung

Die Gestaltung von Geschäftsmodellen ist nicht nur eine Aufgabe, der sich Neugründer stellen müssen. Auch bestehende Unternehmen müssen regelmäßig ihre Geschäftsmodelle überdenken. Es gilt, neuartige Angebote und innovative Lösungen zu bieten sowie einen Wert für die Kund\*innen zu schaffen und ihre Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Freudenthaler-Mayrhofer & Sposato, 2017). Hierfür erfreuen sich die beiden Methoden „**Business Model Canvas**“ (BMC) (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2010) und „**Persona**“ (vgl. Cooper, 1999) einer wachsenden Beliebtheit. In diesem Beitrag wird dargestellt, wie diese beiden Methoden in der Lehre eingesetzt werden konnten und welche Erfahrungen dabei gemacht wurden.

Dazu werden zunächst die Grundlagen der Digitalisierung, von Geschäftsmodellen und die Methoden erläutert sowie das Konzept des betreffenden Moduls im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL) kurz skizziert. Anschließend werden die Erfahrungen aus dem im SS 2018 durchgeführten Workshop und weiteren ähnlich gelagerten Veranstaltungen geschildert.

### 1.1 Treiber der Digitalisierung

Die Digitalisierung hat großen Einfluss auf die Lebenswelt der Menschen. Vor allem sind es die neuen digitalen Technologien selbst, die Einzug in das private Umfeld und die Unternehmen halten.

*Cloud Computing* als Technologiekonzept beispielsweise ermöglicht die bedarfsgerechte Nutzung und weitgehend automatisierte, dynamisch erweiterbare Bereitstellung von IT-Diensten über das Internet (vgl. Terplan & Voigt, 2011). Daneben erlauben *Augmented und Virtual Reality* eine völlig neue Darstellungsform von Inhalten und bieten die Möglichkeit zur multimodalen Interaktion. Ein weiteres Beispiel

ist *Big Data*, worunter vor allem eine große, sich schnell verändernde Datenmenge aus unterschiedlichen Datenarten verstanden wird (vgl. Dorschel, 2015). Durch die Kombination und Analyse der verschiedenen Daten entstehen neue Erkenntnisgewinne, so z. B. durch die Auswertung von Bewegungs- und Gesundheitsdaten von Smart Watches oder im Bereich der personalisierten Werbung. Ein weiteres Themenfeld bildet darüber hinaus die *Künstliche Intelligenz* (KI). Vereinfacht ausgedrückt aber handelt es sich um Systeme, die aufgrund der vorliegenden Daten Menschen bei ihren Entscheidungen unterstützen oder vollständig automatisiert arbeiten (vgl. Bünte, 2018).

Neben den Technologien gehen aber auch Veränderungen einher, die den Alltag und den Umgang mit den dargestellten digitalen Technologien betreffen. Durch die Möglichkeit zur Fertigung in der Losgröße 1 können Endkunden häufig eine *Personalisierung* der gewünschten Produkte, wie Kleidung oder Nahrungsmittel, über Konfiguratoren im Internet vornehmen. Weiterhin werden in der Wohnung durch die Vernetzung von *Smart Products* neue Möglichkeiten zur Handhabung der Geräte geschaffen. Haushalts- und Multimediageräte interagieren und können über das Smartphone oder Sprachbefehle ferngesteuert und konfiguriert werden (vgl. Schiller, 2018).

## 1.2 Digitale Geschäftsmodelle

Neben einer Effizienz- und Produktivitätssteigerung durch den vermehrten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie entstehen neue Märkte, neue Geschäftsfelder und neue Geschäftsmodelle (vgl. Kollmann, 2013). Nach Schallmo (2013, S. 16) ist ein Geschäftsmodell „die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kund\*innen und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt“ (Schallmo, 2013, S. 16). Ein Geschäftsmodell repräsentiert demnach das Leistungssystem einer Unternehmung und damit den gesamten Prozess der Wertschöpfung. Es zeigt, welche Ressourcen eingehen und wie diese durch interne Prozesse in vermarktungsfähige Produkte und Dienstleistungen transferiert werden.

Bei digitalen Geschäftsmodellen sind die Konzeption und Realisierung wesentlich durch den Einsatz digitaler Anwendungen und Technologien geprägt (vgl. Franken & Wattenberg, 2017). Diese stellen für Unternehmen gleichermaßen Chancen und Risiken dar, wenn sie deren Relevanz und Auswirkungen nicht erkennen (vgl. Kreutzer, 2017). Die meisten Unternehmen konzentrieren sich meist auf die Verfeinerung bestehender Leistungen, scheitern aber an der Entwicklung neuer Produkte. Laut den Marktforschern von TechConsult weisen so vor allem mittelständische Unternehmen einen deutlichen Nachholbedarf bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle auf (vgl. Pütter, 2018). Innovative Geschäftsmodelle berücksichtigen Trends und fortschrittliche Technologien. Sie sind zunehmend plattformgetrieben und basieren auf Big Data, der Cloud, der Künstlichen Intelligenz und vernetzten Geräten.

Dabei berücksichtigen sie die Individualität der Kundenbedürfnisse und die Bereitschaft der Kund\*innen, ihr Wissen zu teilen und Produkte gemeinsam zu nutzen.

### 1.3 Das Business Model Canvas

Im Rahmen der Modellierung neuer Geschäftsmodelle haben sich zahlreiche Methoden etabliert. Grundsätzlich eignen sich diese aber nicht nur für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und den Eintritt in neue Geschäftsfelder oder Marktsegmente. Sie eignen sich vielmehr auch, „um bestehende Geschäftsmodelle auf ihre Marktfähigkeit zu überprüfen und damit Problem- und Handlungsfelder zu identifizieren“ (Franken & Wattenberg, 2017, S. 35). Das Business Model Canvas (BMC) nach Osterwalder & Pigneur (2010) gehört zu den am häufigsten eingesetzten Methoden und wird u. a. von dem Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie empfohlen (vgl. BMWi, 2016). In einer Matrix mit neun Feldern werden zu jedem Faktor stichwortartig Ideen notiert. Das Geschäftsmodell wird dann baukastenartig zusammengefügt und die Elemente zueinander in Beziehung gesetzt, bis ein marktfähiges Modell entstanden ist (vgl. BMWi, 2016). Die folgende Abbildung 1 stellt das BMC dar:

Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur)				
Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehungen	Kunden-segmente
Netzwerk von Partnern und Lieferanten  strategische Allianzen/ Joint Ventures/ Käufer-Anbieter-Beziehungen	wichtigste Handlungen eines Unternehmens  schaffen und unterbreiten das Wertangebot/ erreichen die Märkte/ Aufbau und Pflege der Kundenbeziehungen	Paket von Nutzen, das ein Unternehmen seinen Kund*innen anbietet  verschiedene Produkte und Dienstleistungen  qualitativer oder quantitativer Natur  Neuheiten/ Leistungsoptimierung/Marke/ Design/Arbeits-erleichterung	Arten von Beziehungen  persönliche Unterstützung/ Selbstbedienung/ automatisierte Dienstleistungen/ Communitys/ Mitbeteiligung	Segmentierung nach Bedürfnissen/Verhaltensweisen/ Merkmalen/ Finanzkraft/ bevorzugten Kanälen etc.
	Schlüsselressourcen		Kanäle	
	können physischer, finanzieller, intellektueller, menschlicher Natur sein		Kundenberührungspunkte  alle Kommunikations-/Distributions- & Verkaufskanäle	
Kostenstruktur		Einnahmequellen		
Fixkosten & variable Kosten  Die zwei Extreme: kostenorientierte & wertorientierte Geschäftsmodelle		Aus Verkauf von Wirtschaftsgütern/Nutzungsgebühren/Mitgliedsbeiträgen/Verleih, Vermietung, Leasing/Lizenzen, Maklergebühren/Werbung		

Abbildung 1: Business Model Canvas nach Osterwalder & Pigneur, 2010 (Franken & Wattenberg, 2017, S. 39)

Im Element *Schlüsselpartner* stellt sich die Frage, welche strategischen Partnerschaften sich anbieten, um die Effektivität des Unternehmens zu steigern und Risiken zu verteilen. Der Bereich *Schlüsselaktivitäten* fokussiert die wichtigsten Tätigkeiten, die notwendig sind, um das Geschäftsmodell in die Tat umzusetzen. Die *Schlüsselressourcen* stellen dar, welche Ressourcen unverzichtbar sind, wie bspw. Personal oder Kapital. Das Feld *Wertangebot* – oder auch *Nutzenversprechen* – adressiert den Nutzen, den Kund\*innen gewinnen, wenn sie das Produkt oder die Dienstleistung erwerben. Dieses Nutzenversprechen löst ein Problem oder befriedigt ein Bedürfnis der Kundin bzw. des Kunden. Das Element *Kundenbeziehungen* behandelt die Fragestellung, wie die infrage kommenden Kund\*innen gewonnen und gebunden werden. Die *Kundensegmente* umfassen die Kundenzielgruppe und definieren diese näher, z. B. nach Alter oder Einkommen sowie bestimmten Merkmalen. Über welche Wege die Kund\*innen angesprochen werden, wie sie von dem Angebot erfahren und wie der Vertrieb aussieht, wird unter *Kanäle* notiert. Schließlich bleiben die *Kostenstruktur* sowie die *Einnahmequellen*. Hier schließen sich die Fragen an, was für das Funktionieren des neuen Geschäftsmodells aufgewendet werden muss und auf welchen Wegen die Einkünfte in das Unternehmen fließen.

#### 1.4 Persona-Methode

Die Persona-Methode nach Alan Cooper stammt aus der Softwareentwicklung und ermöglicht den Beteiligten, ihre Zielgruppe im Blick zu behalten, indem „hypothetische Archetypen typischer Nutzerinnen und Nutzer“ (Cooper, 1999) zur Verfügung gestellt werden (vgl. Marsden, Link & Büllesfeld, 2014). Personas sind hypothetische, aber typische Nutzerbeschreibungen, die Verhaltensweisen, Aufgaben, Ziele, Fertigkeiten, Einstellungen, soziales Umfeld, Informationen über die Arbeitsumgebung sowie fiktive persönliche Merkmale enthalten (vgl. Petrovic, Göring & Kowallik, 2010). Ihre Funktion ist die bewusste Einfühlung in eine bestimmte Nutzergruppe oder die Konzentration auf die Kund\*innensicht. Die Beschreibungen beruhen typischerweise auf empirischen Informationen, wie Interviews oder Beobachtungen echter Nutzerinnen und Nutzer – liegen diese jedoch nicht vor, ist laut Cooper der Einsatz von Personas möglich, die auf Expertensicht beruhen. In der Durchführung der Beschreibung werden Personas meist auf einer Seite dargestellt und beinhalten zumindest den Namen, ein Foto sowie Ziele und relevante Verhaltensweisen. Jede Persona hat ihre eigene Geschichte und Alltag. Im Anschluss dient die beschriebene Persona als Referenz für eine typische Kundin/einen typischen Kunden (vgl. Freudenthaler-Mayrhofer & Sposato, 2017). Die Vorteile der Persona-Methode liegen in der leichten und schnellen Verständlichkeit sowie der Sensibilisierung für die Belange der Nutzerinnen und Nutzer, um als Grundlage für die Ableitung ihrer Anforderungen zu dienen.

## 2 Konzept des Mastermoduls „Unternehmertum“

Der Masterstudiengang „Management mittelständischer Unternehmen“ der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe richtet sich an BWL-Studierende, die eine breit angelegte Weiterqualifikation für Managementpositionen im Mittelstand wünschen. Bei der Konzeption des Studiengangs standen folglich Fragestellungen kleiner und mittlerer Industrieunternehmen im Vordergrund. In diesen Unternehmen ist das persönliche Engagement der Mitarbeiter oft von besonderer Bedeutung. Stärker als in großen Organisationen ist das „Mitdenken“ aller beteiligten Personen erforderlich und ein wichtiger Erfolgsfaktor. Bereichsübergreifendes, unternehmerisches Denken wird insbesondere von den Führungskräften dieser Unternehmen erwartet.

Das Modul „Unternehmertum und Existenzgründung“ nimmt bei der Verfolgung dieses Ausbildungsziels eine wichtige Rolle ein. Es soll Studierende für die Besonderheiten unternehmerischen Handelns sensibilisieren und das unternehmerische Denken fördern. Neben der Gründung eines Unternehmens bedeutet unternehmerisches Handeln, die Zukunft des Unternehmens bewusst zu gestalten, entsprechende Entscheidungen zu treffen, neue Risiken einzugehen und die Geschäftsmodelle anzupassen.

Das Konzept sieht vor, dass sich die Studierenden das Thema sowohl hinsichtlich wissenschaftlicher Fragestellungen als auch berufspraktischer Aspekte erarbeiten. Dabei sollen aus dem gesamten Themenfeld jeweils verschiedene Teilaspekte fokussiert werden (vgl. Abbildung 2).

### „Landkarte“ der Schlüsselemente im Themenfeld:

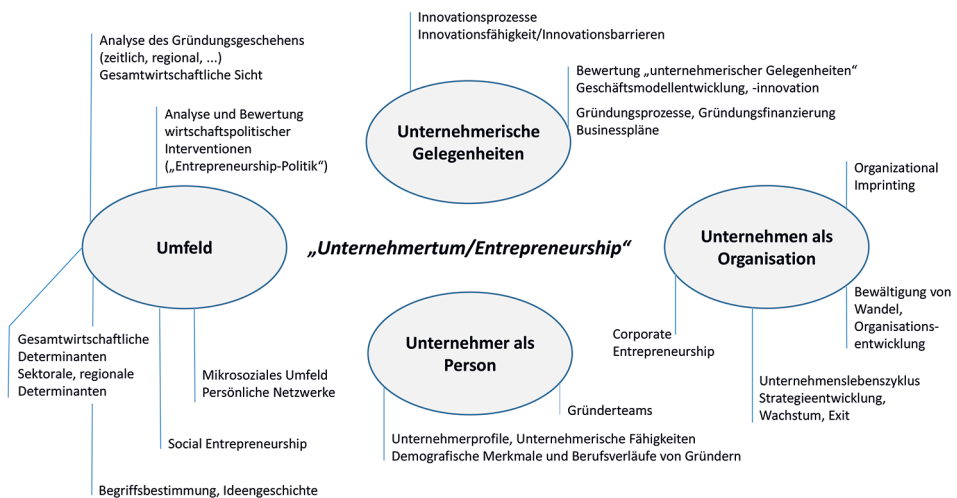


Abbildung 2: Das Modul Unternehmertum

Die Studierenden befassen sich zunächst mit grundlegenden ideengeschichtlichen und theoretischen Konzepten zum Thema Unternehmertum und vertiefen einzelne Aspekte (Präsentation und Diskussion wissenschaftlicher Fachaufsätze im Plenum). Hierbei sollen sie eigene Forschungsfragen zu den Aspekten formulieren, die sie besonders angesprochen und interessiert haben. Das Ziel hierbei ist es, die Studierenden zur Gestaltung eigener wissenschaftlicher Arbeiten zu befähigen und zu weiterführenden Forschungen anzuregen.

Darüber hinaus werden Bausteine eingebunden, die eigene praktische Erfahrungen ermöglichen. Hierzu gehören Planspiele, Fachdiskussionen mit Unternehmern und Gründern aus der Region und Workshops zur Erprobung verschiedener Methoden. Diese Bausteine werden so in die Veranstaltung eingebettet, dass sie fachlich vor- und nachbereitet werden können.

In bestehenden Unternehmen stellt die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle eine typische unternehmerische Herausforderung dar. Unternehmerisches Denken und Handeln drückt sich nicht nur in der Gründung eines Unternehmens und der Schaffung eines tragfähigen Geschäftsmodells aus, sondern zeigt sich insbesondere in der Art und Weise, in der neue wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Herausforderungen angenommen und in bestehende Geschäftsmodelle integriert werden. Die mit der sogenannten „vierten industriellen Revolution“ verbundenen Herausforderungen stellen eine typische Situation dar, in der sich unternehmerisches Handeln beweisen kann.

Da die Arbeit an Geschäftsmodellen eine prominente Stellung bei der Beschäftigung mit unternehmerischem Handeln einnimmt, ist der Workshop zur Erprobung der Methoden „Business Model Canvas“ und „Persona“ ein wichtiger Baustein des Moduls. Dieser stand unter dem Thema „Geschäftsmodellentwicklung im Rahmen von Industrie 4.0“ und adressierte dabei die technologischen und personalpolitischen Herausforderungen, die in bestehenden Unternehmen zu meistern sind.

### 3 Umsetzung und Erfahrungen

Im ersten Teil des Workshops wurde durch die Dozierenden zunächst ein umfassender Überblick gegeben, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Arbeitswelt der Zukunft hat. Hierzu zählen die technologischen Treiber der Digitalisierung sowie die Relevanz digitaler Geschäftsmodelle. Nach der Erläuterung der BMC-Methode erfolgte eine Gruppenarbeit mit jeweils 5 Studierenden und der Aufgabe, innerhalb von 45 Minuten für die Unternehmen Zara und Adidas ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Der Fokus der Geschäftsmodelle sollte auf den vorgestellten digitalen Technologien liegen. Abbildung 3 zeigt, wie Studierende das Modell an einer Meta-planwand entwickelten.



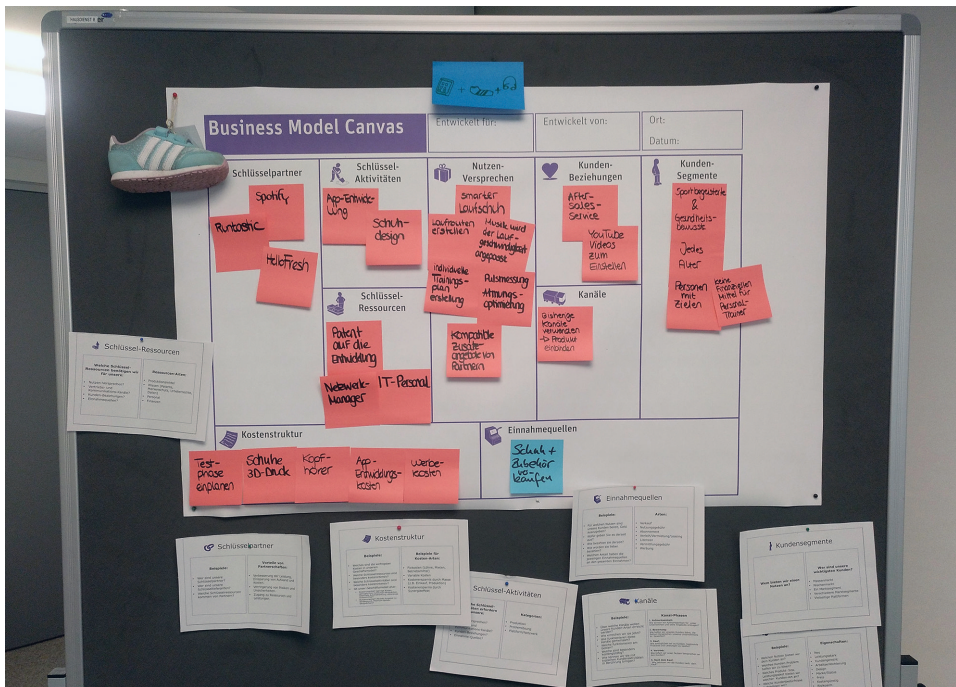


Abbildung 3: Entwicklung eines Geschäftsmodells anhand des BMC

Im Anschluss wurden die Ergebnisse im Plenum durch die Teilnehmenden präsentiert.

Der zweite Teil des Workshops startete ebenfalls mit einem theoretischen Input, diesmal zu personalpolitischen Auswirkungen und Kompetenzanforderungen der Digitalisierung, sowie einer knappen Erläuterung der Persona-Methode. Die folgende 45-minütige Teamarbeit in Kleingruppen beschäftigte sich mit einer Persona, die im Jahr 2030 leben und arbeiten wird. Die zentrale Fragestellung lautete hier, welche Rolle die Digitalisierung im Leben und Arbeiten der Persona spielen wird. Dazu beinhaltete die Vorlage der Persona neben dem Namen, Geschlecht, Alter, Nationalität und Religion ihr bzw. sein Lebensmotto, ihre/seine Werte sowie die folgenden Fragen:

- Wo arbeitet sie/er?
- Was arbeitet sie/er
- Welche Ausstattung hat ihr/sein Arbeitsplatz?
- Wie tauscht sie/er sich mit Kolleginnen und Kollegen aus?
- Wie führt sie/er oder wie wird sie/er geführt?
- Wie bildet sie/er sich fort?
- Was ist ihr/ihm an ihrem/seinem Job wichtig?
- Was mag sie/er an ihrem/seinem Job nicht?

Abbildung 4 zeigt die Vorlage sowie die beschriebene Persona einer der Gruppen.

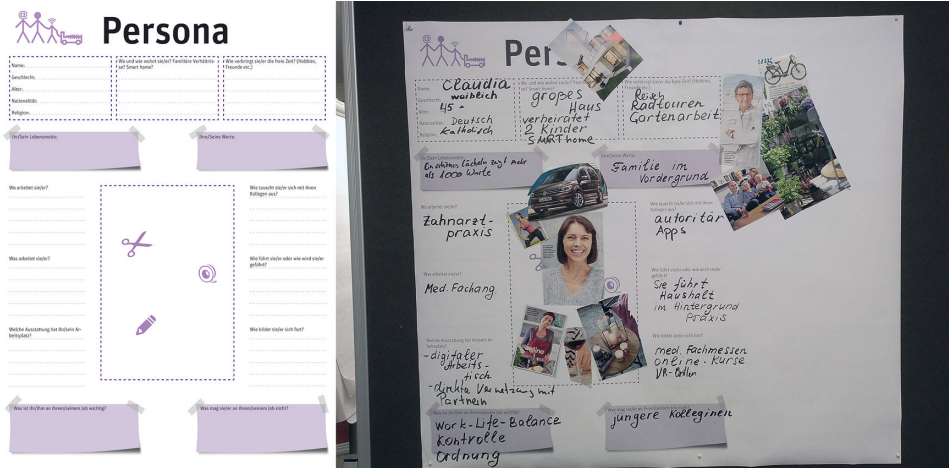


Abbildung 4: Einsatz der Persona-Methode

Materialien zur Visualisierung wie Scheren, Klebestifte und eine ausreichende Menge an Zeitschriften wurden zur Verfügung gestellt. Es wurde abermals an einer Metaplanwand gearbeitet und die Ergebnisse im Anschluss präsentiert.

Aus der Durchführung dieses sowie ähnlich durchgeführter und evaluierter Workshops an der Fachhochschule Bielefeld lassen sich folgende Erfahrungen sowie Erfolgsfaktoren ableiten:

Der theoretische Input mit Vorlesungscharakter als Einführung in das Thema Digitalisierung ist notwendig, da der Kenntnisstand der Technologien und zu erwartenden Veränderungen unter Studierenden bisher gering ausgeprägt ist. Gleichwohl sollte darauf geachtet werden, die Impulsvorträge inklusive der Darstellung des BMC zeitlich in einem Rahmen von 30–45 Minuten zu halten, damit die Informationen verarbeitet und direkt angewendet werden können. Zur weiteren Unterstützung der Gruppenarbeit sollte den Teilnehmenden zudem eine kurze Zusammenfassung der Methode BMC auf einer Seite zur Verfügung gestellt werden. Dies verringert ein Nachfragen oder ein Nachblättern in den Unterlagen des Impulsvortrages. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist ebenfalls eine klare Arbeitsanweisung, aus der hervorgeht, welchen Anwendungsbezug die Aufgabe hat. Die eigentliche Gruppenarbeit sollte durch klassischen Workshop-Charakter geprägt sein. Dies beinhaltet zum einen die allgemeine Atmosphäre in der Gruppe, das gemeinsame Arbeiten im Stehen an einer Metaplanwand sowie ausreichend Platz im Raum. Zum anderen bedarf die Gruppenarbeit eines motivierenden Moderators, der strukturiert durch die Methoden führen und Fragen beantworten kann. Entscheidend ist zudem das Zeitmanagement. Die Erfahrung zeigt, dass die Arbeitsaufgaben zum BMC sowie der Persona-Methode Raum für deutlich ausgedehntere Diskussionen bietet, die spannend, jedoch nicht grundsätzlich zielführend sind. Hinsichtlich der Gruppenzusammensetzung ist es zudem förderlich, dass diese möglichst divers zusammengestellt ist und bspw. beide Geschlechter gleichermaßen vertreten sind. In der Praxis bietet es

sich an, die Verteilung der Gruppen durch eine Zufallsmethode sicherzustellen. Am Ende des Workshops sollte eine Diskussions- und Feedbackrunde stattfinden. Hier geht es nicht nur um die Evaluation und Verbesserung der eingesetzten Methoden, sondern vor allem um das Verständnis der Übertragbarkeit und die Anwendungsbezüge der Methoden für den Einsatz für die Unternehmenspraxis bei den Studierenden sicherzustellen. Hier zeigt sich, dass zwar beide Methoden viel Freiraum für Kreativität bieten und die Teilnehmenden diese schätzen, das BMC jedoch oft anwendungsbezogener wahrgenommen wird als die Entwicklung einer fiktiven Kunden-Persona.

## 4 Fazit

Der Einsatz der BMC sowie die Erstellung einer Persona gehört zum Methodenrepertoire, das Studierende mit in ihr zukünftiges Arbeitsleben bringen sollten. Sie unterstützen die Konzentration auf Sicht der Nutzer\*innen bzw. Kund\*innen und helfen bei der Entwicklung und kritischen Betrachtung neuer und bestehender Geschäftsmodelle. Insbesondere in Situationen, in denen Innovationen angestrebt werden und Lösungsansätze gesucht werden, für die rein analytische Denkmuster überwunden werden müssen, können sie gut eingesetzt werden.

Die Vermittlung dieser beiden Methoden wurde in das Mastermodul Unternehmertum eingebettet, das unternehmerisches Denken und Handeln zum Gegenstand hat. Als Grundszenario für die von den Teams zu bewältigende unternehmerische Herausforderung wurde die Digitalisierung gewählt. Die relativ offene Aufgabenstellung und der Workshop-Charakter stellten für die Studierenden eine ungewohnte und neue Erfahrung dar. Es zeigt sich herausfordernd, die Methoden in begrenztem Zeitrahmen strukturiert einzusetzen, ohne die Kreativität der Studierenden sowie Diskussionen zu hemmen. Die Aufforderung zur Entwicklung eigener Ideen mithilfe der beiden Methoden wurde insgesamt aber sehr gut angenommen.

Zukünftige Fach- und Führungskräfte müssen in der Lage sein, neue Denkansätze zu finden und auf bestimmte Personenkreise zugeschnittene Problemlösungen zu entwickeln. Auf den Umgang mit diesen Aufgaben können Studierende besser vorbereitet werden, wenn der Umgang mit entsprechenden Aufgaben und Methoden eingeübt wurde. Insofern ist zu prüfen, in welchen Modulen und mit welchen weiteren Aufgabenstellungen dies erfolgen kann.

## Literatur

BMW (2016). *Business Model Canvas*. Verfügbar unter <http://www.existenzgruender.de/DE/Weg-in-die-Selbstaendigkeit/Businessplan/Business-Model-Canvas/inhalt.html> (Zugriff am 04.11.2018).

- Bünthe, C. (2018). *Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketing. Essentials*. Wiesbaden: Springer Gabler. Verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23319-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23319-8_2) (Zugriff am 04.11.2018).
- Cooper, A. (1999). *The inmates are running the asylum*. Indianapolis: Sams.
- Dorschel, J. & Dorschel, W. (2015). Einführung. In J. Dorschel (Hrsg.), *Praxishandbuch Big Data. Wirtschaft – Recht – Technik* (S. 1–13). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Franken, S. & Wattenberg, M. (2017). Innovationsmanagement in der Digital Economy. In B. Steckler (Hrsg.), *20 Jahre Wirtschaftsrecht im Verbundstudium* (S. 25–49). Berlin.
- Freudenthaler-Mayrhofer, D. & Sposato, T. (2017). *Corporate Design Thinking. Wie Unternehmen ihre Innovationen erfolgreich gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2013). *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T. (2017). Treiber und Hintergründe der digitalen Transformation. In D. Schallmo et al. (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices* (S. 33–59). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Marsden, N., Link, J. & Bülesfeld, E. (2014). Psychologische Hintergründe zur Entwicklung von Personas für den Usability-Engineering-Prozess. In M. Krämer, U. Weger & M. Zupanic (Hrsg.), *Psychologiedidaktik und Evaluation X. Berichte aus der Psychologie* (S. 169–177). Verfügbar unter [https://www.psychopen.eu/fileadmin/user\\_upload/books/978-3-8440-3187-4/Kraemer\\_Tagungsband\\_2014\\_Marsden.pdf](https://www.psychopen.eu/fileadmin/user_upload/books/978-3-8440-3187-4/Kraemer_Tagungsband_2014_Marsden.pdf) (Zugriff am 04.11.2018).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey.
- Petrovic, K., Göring, K. & Kowallik, P. (2010). Personas für Business Software. In H. Brau, S. Diefenbach, K. Göring, M. Peissner & K. Petrovic (Hrsg.), *Tagungsband UP2010* (S. 59–64). Stuttgart: Fraunhofer Verlag. Verfügbar unter [https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/6080/Petrovic\\_G%C3%B6ring\\_Kowallik\\_2010.pdf](https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/6080/Petrovic_G%C3%B6ring_Kowallik_2010.pdf) (Zugriff am 17.10.2018).
- Pütter, Chr. (2018). *Probleme mit digitalen Geschäftsmodellen*. Verfügbar unter <https://www.cio.de/a/probleme-mit-digitalen-geschaeftsmodellen,3574491> (Zugriff am 04.11.2018).
- Schallmo, D. R. A. (2013). *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und vermarkten*. Berlin: Springer Gabler.
- Schiller, K. (2018). *Was ist ein Smart Home? Geräte, Systeme und Produkte*. Verfügbar unter <https://www.homeandsmart.de/was-ist-ein-smart-home> (Zugriff am 03.10.2018).
- Terplan, K. & Voigt, Chr. (2011). *Cloud Computing*. Heidelberg et al.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Business Model Canvas nach Osterwalder & Pigneur, 2010	85
Abb. 2	Das Modul Unternehmertum	87
Abb. 3	Entwicklung eines Geschäftsmodells anhand des BMC	89

Abb. 4	Einsatz der Persona-Methode .....	90
--------	-----------------------------------	----

## **Autor und Autorin**

Malte Wattenberg, M. A.  
Wirtschaft und Gesundheit  
malte.wattenberg@fh-bielefeld.de

Elke Kottmann, Prof.in Dr. rer. pol.  
Betriebswirtschaftslehre, Industriebetriebslehre  
elke.kottmann@th-owl.de